

# 중앙도서관 조직 개편 추진과 성과

행정지원팀 김기숙

## 1. 추진 배경

서울대학교 중앙도서관은 해방 후 경성제국대학 부속도서관을 인수하면서 시작되었다. 1948년 대한민국 정부 수립 이후 법정 직제가 마련되었지만 바로 1950년에 한국전쟁의 큰 시련을 겪었고, 1953년부터 도서관 재건 작업을 시작하였다.

본격적인 행정 체제를 제대로 갖추게 된 것은 1961년 도서관의 직제와 직무가 처음으로 법제화되면서부터였다. 직제의 법제화에 따라 내부 조직도 개편하여 사서과, 서무과, 열람과의 3과 체제를 운영하였다. 1961년 이후 2001년까지 40년 동안 일곱 차례의 법정 직제 개편을 하였고, 2001년에 개편된 2과 1팀의 조직 체제는 2020년까지 20년간 유지되어 왔다. 1961년 이후 2020년까지의 도서관 조직 변화를 정리하면 [표 1]과 같다.

2001년 직제 개편 이후 중앙도서관은 교육 환경의 변화, 급변하는 정보 기술의 발달 등으로 다양화된 이용자의 요구에 적극 대응하기 위한 효율적인 조직 운영에 꾸준히 노력을 기울였다. 도서관이 나아가야 할 방향을 위해 도서관 장·단기발전계획(10개년, 4개년 등) 수립과 기획 과제 수행 등으로 효율적인 조직 운영의 목표와 조직 개편의 필요성, 개선 방안 등을 연구하고 제시하였다. 제한한 조직 체계는 법정 직제에 반영되지는 못하였지만, 부분적으로 비법정 조직 운영에 활용되었다.

[표 1] 도서관 명칭 및 조직변화

구분	1961년	1965년	1975년	1992년	2001년 1월	2001년 8월~ 2020년 12월
명칭	서울대학교 부속도서관	좌동	서울대학교 도서관	서울대학교 중앙도서관	좌동	좌동
조직 변화	3과	4과	4과 1실	4과	3과	2과 1팀
	서무과 사서과 열람과	서무과 사서과 열람과 조사과	수서과 정리과 열람과 참고서지과 규장각관리실	수서정리과 도서관운용과 정보관리과 서무과	수서정리과 정보관리과 정보운용과	수서정리과 정보관리과 행정지원팀

2015년 관정관을 개관하면서 중앙도서관은 서비스 공간이 9,200평에서 17,465평으로 두 배 확대되었고, 학문 융복합화에 따른 대학의 환경 변화와 도서관 이용자의 다변화된 정보 요구를 적극 수용할 수 있는 조직 체계가 필요해졌다. 대학의 연구 경쟁력 강화를 위한 연구 지원과 연구 업적 관리, 모바일 환경으로의 변화에 따른 디지털 콘텐츠 개발과 이용 서비스 강화, 창의미디어 콘텐츠 제작 등의 업무를 수행하기에 기존 2과 1팀은 미흡한 체계였다. 또한 도서관 전체 인력이 3개 과(팀)에 배치되어 있었으며, 특히 1개 과의 통솔 인원이 30명을 초과하고 있어 인력 운영에도 비효율적이었다.

2016년 본교 종합감사에서도 “부서장의 적정한 관리 범위·도서관 서비스 수요 등을 종합적으로 감안하여 도서관 역할을 효율적으로 수행할 수 있게 조직 개편 방안을 강구” 조치(종합감사 2016-4, 종합감사 결과처분 요구서)를 받았다. 이에 시대 변화에 따른 도서관 이용자의 요구 변화에 대응하고 효율적으로 조직을 운영하기 위한 조직 개편과 도서관 서비스 인력 재구성이 더욱 절실했다.

## 2. 경과

### 가. 지식정보사회 (2001~2011)<sup>1)</sup>

2001~2011년 사이 중앙도서관에서 추진했던 조직 개편 경과는 다음과 같다. 2001년 1월 29일 정부조직법 개정으로 인해 도서관도 같은 날 개정된 「서울대학교설치령(대통령령 제17115호)」에 따라 조직 개편을 실시하였다. 이때의 개편으로 1992년부터 유지해 온 4과가 3과로 축소되어 수서정리과, 정보관리과, 도서관운영과가 되었다.

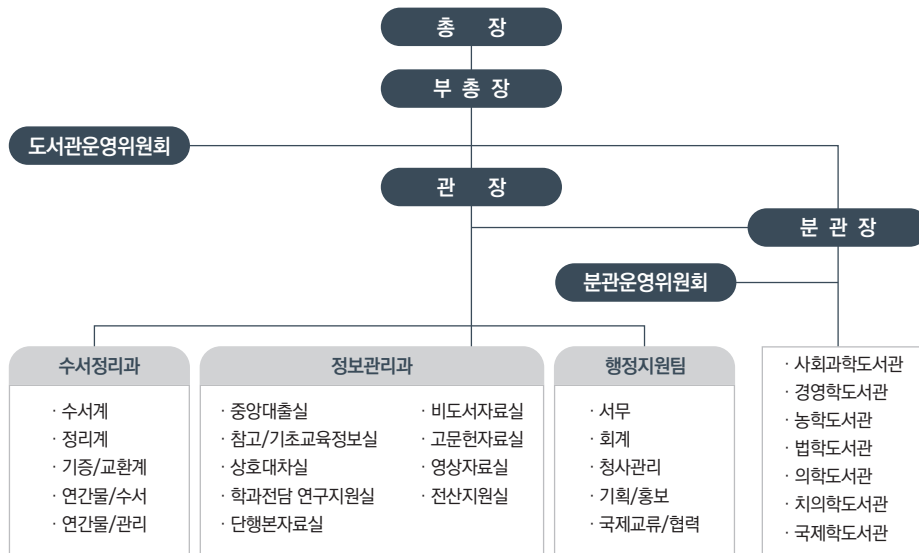
그러나 정부의 행정 조직 감축 계획에 따른 결과로 축소되었던 3과 운영 체제도 곧바로 7개월 만에 2과 1팀의 체제로 전환되었다. 2001년 3월 2일 「서울대학교설치령(대통령령 제17143호)」이 개정되어 대학에 사무국을 포함하여 6개(교무처, 학생처, 연구처, 기획실, 사무국, 시설관리국)의 범위 내에서 처·실·국을 두고, 부속시설, 사무국·처·실, 국에 16개의 범위 내의 과·담당관을 두도록 하였다. 이에 따라 중앙도서관은 2001년 8월 31일자로 수서정리과, 정보관리과, 행정지원팀의 2과 1팀제로 개편되었다. 각 과장은 부이사관·서기관 또는 사서서기관으로 보하고 팀장은 서기관 또는 교육행정사무관을 보하도록 하였다.

이후 2005년 5월 26일 「공무원임용령(대통령령 제18842호)」이 개정되어 직급별 직군 및 직렬이 통합되었다. 2급 공무원은 이사관으로, 3급 공무원은 부이사관으로, 4급 공무원은 서기관·기술서기관으로 각각 통합되었다. 이에 중앙도서관에서는 사서서기관이 서기관으로 통합되었다.

2006년 8월에 부임한 제27대 박명진 관장은 「세계 수준의 대학도서관으로 도약하기 위한 중앙도서관 4개년 발전계획」을 수립하고, 효율적인 조직운동을 도모하기 위해 삼일회계법인에 경영 진단을 의뢰하였다. 도서관의 현황과 직무 분석을 통해 경영진단이 진행되었으며, 그 결과의 일환으로 2007년 2월 7일에 조직 개편이 이루어졌다. 이때 정보관리과에 학과전담 연구지원실, 행정지원팀에 기획홍보실이 신설되었다. 학과전담 연구지원실에는 11명의 직원을 배치하여 담당 사서들이 교수 면담, 교육, 연구지원 서비스 등을 전담하도록 하였다. 기획홍보실은 도서관의 기획과 홍보 업무를 도맡았다. 2006년 4월에는 국제학도서관이 분관으로 승인되어 총 7개 분관이 되었다. 2007년 2월의 중앙도서관 조직도는 [그림 1]과 같다.

1) 「서울대학교 도서관 70년사」, p.293~296 참조

[그림 1] 도서관 조직도(2007년)



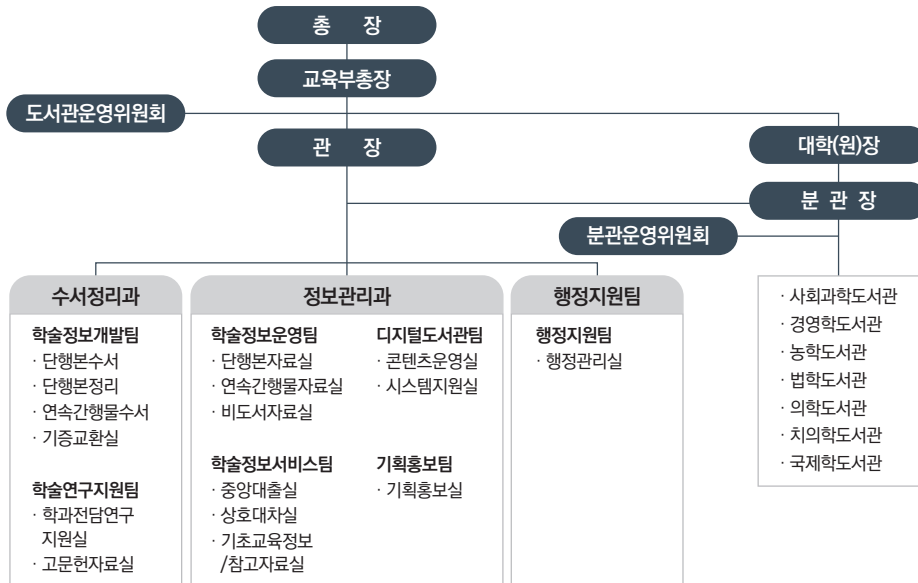
#### 나. 법인화 이후 (2012~2019)<sup>2)</sup>

서울대학교는 2010년 12월 27일 「국립대학법인서울대학교설립·운영에 관한 법률(법률 제10413호)」이 제정되고 2011년 12월 28일부터 시행됨에 따라 국립대학법인 서울대학교가 되었다. 법인화는 국가가 설립·경영하던 서울대학교를 독립 법인화하여 대학 운영의 자율성과 책임성을 제고하고, 대학의 교육·연구 역량을 강화함으로써 세계적 수준의 대학으로 육성하기 위해 추진되었다.

서울대학교의 법인화에 따라 본교의 조직도 대대적인 개편이 이루어졌다. 2012년 7월 12일에는 학칙 전부 개정에 따라 학사 조직이 개편되었고, 같은 해 9월 17일에는 「서울대학교 직제 및 사무분장에 관한 규정」이 제정됨에 따라 조직 개편이 단행되었다. 도서관은 법정 조직인 수서정리과, 정보관리과, 행정지원팀의 2과 1팀 체제를 유지하면서 비법정 조직으로 6개 팀을 운영하였다. 수서정리과에 학술정보개발팀과 학술연구지원팀 2개 팀을, 정보관리과에 학술정보운영팀, 학술정보서비스팀, 디지털도서관팀 3개의 팀을 신설하고, 행정지원팀의 기획홍보실을 기존 도서관 홍보와 대외 협력 업무 외에 도서관 신축을 위한 모금 캠페인 업무에 집중하도록 기획홍보팀으로 확대 개편하였다.

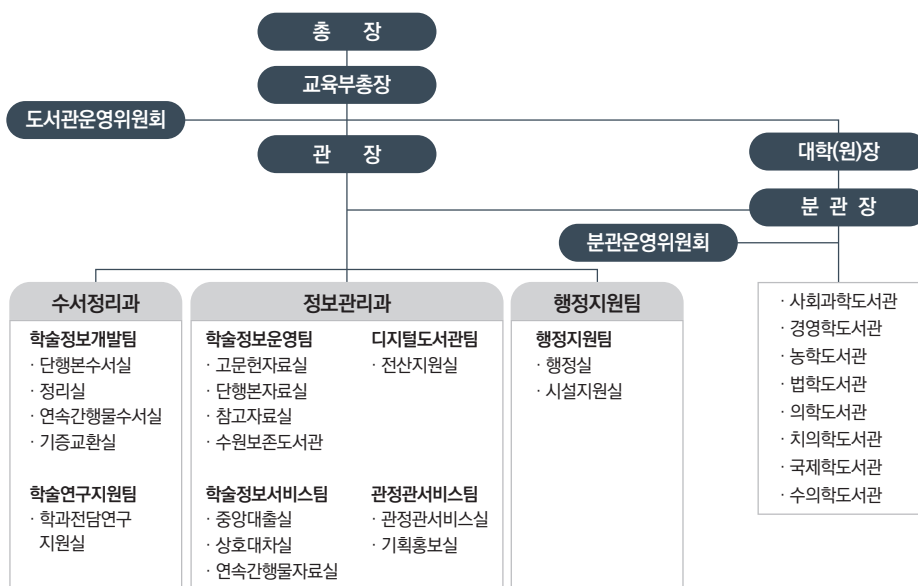
2) 「서울대학교 도서관 70년사」, p.297~300. 2012~2016년 내용 참조

[그림 2] 도서관 조직도(2012년)



2015년 1월에는 관정관 개관 준비와 운영을 위해 기획홍보팀을 관정관서비스팀으로 변경하고, 그 아래에 기획홍보실과 관정관서비스실을 두었다. 관정관서비스실은 관정관의 멀티미디어플라자, 정보검색실, 캐럴 등 전반적인 관정관 서비스 운영을 담당하였다. 한편 2015년 2월에는 수의학도서관이 분관으로 승인되면서 분관이 총 8개로 늘어나 도서관 조직이 [그림 3]과 같이 개편되었다.

[그림 3] 도서관 조직도(2015년)



법인화가 되었지만 바로 인사 규정이 제정되지 않아 본교 조직은 공무원 직급 체제를 그대로 유지하였고, 이후 2013년 2월 12일 「서울대학교직원인사규정(서울대학교 규칙 제1904호)」이 제정되었다. 이 규정에서는 직렬을 행정, 사서, 전산, 공업시설, 농림식품, 보건환경, 학예·입학전형, 시설운영, 연구설비 9개로 구분하였고, 직급은 1급에서 8급까지 처(국)장, 정책관, 선임행정관, 행정관, 담당관, 선임주무관, 주무관, 실무관의 8 등급으로 구분하였다.

법인화 이전의 기능직 및 기성회직은 법인직 행정직렬로 통합되어 본부의 정기 인사 때 다른 행정직과 함께 순환 인사의 대상이 되었으나, 퇴직할 경우 후임을 채용하지 않도록 하여 직원 부족 현상이 가중되었다.

도서관에서는 법인화 이후 2013~2020년 사이 사서직렬의 퇴직 정원을 충원하기 위해 40명의 직원을 신규 채용하였다. 2016년 1월 1일에는 사서직렬 4급 1명이 3급으로 직급 조정됨에 따라 사서 3급이 2명에서 3명으로 늘어났다.

2017년 7월에는 업무 조정으로 학술연구지원팀의 기존 학과전담 연구지원실을 학술연구성과관리실과 학과전담연구지원실로 분리하여 신설하였고, 관정관서비스팀의 업무를 이관하여 디지털도서관팀에 멀티미디어실을 신설하였으며, 학술정보서비스팀에 기획홍보실을 두었다.

다음해 2018년 1월 학술정보개발팀의 단행본 수서실과 정리실을 학술정보개발실로 통합하고 기증교환실을 신설하였으며, 학술연구지원팀의 학과전담연구지원실을 학술연구지원실로 명칭을 변경하고 중앙대출실과 상호대차실을 중앙대출·상호대차실로 통합하였다. 2019년 5월 음악도서관이 분관으로 승인됨에 따라 분관은 모두 9개로 확대되었다.

### 3. 추진내용

#### 가. 직제 및 사무분장 규정 개정

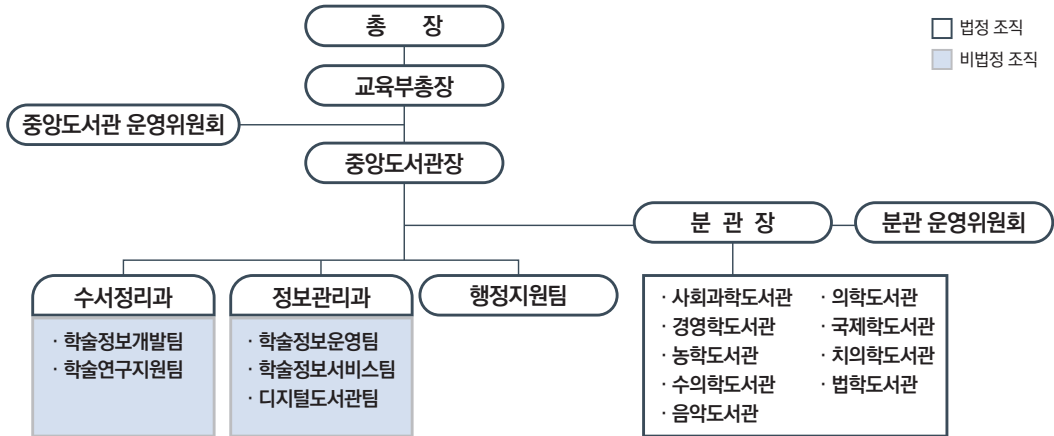
중앙도서관은 2015년 관정관 개관을 대비하고 이용자의 학술정보 요구 변화에 따른 새로운 서비스 개발로 대학의 연구 경쟁력 향상을 지원하기 위해 2014년부터 법제화된 조직 개편을 내부적으로 계속 준비해왔다.

2017년 10월에는 2016년 본교 종합감사에서 받은 조직 운영의 조치 사항에 따라 인력 증원 없는 조직의 재구조화를 원칙으로 한 3과 1팀 체제의 조직 개편안을 본부 기획과에 제출하였으나 반영되지 않았다.

2019년 4월 제34대 김명환 관장 부임 후에는 현 중앙도서관 조직의 개선을 위해 같은 해 11월 본부 월요간담회에 중앙도서관 조직 개편안을 제출하여 조직 개편의 필요성을 역설하였다. 이후 도서관 간부회의와 전직원 의견 수렴 과정을 거쳐 2020년 2월 본부 기획과에 다시 한 번 조직 개편안을 제출하였다.

개편안 제출 당시인 2020년 중앙도서관 조직은 규정상 2과 1팀의 체제이나 2과 산하에 비법정 조직인 5팀 12실을 운영(그림 4) 참조)하고 있었다. 2개 과에 많은 실을 운영하다 보니 실별 간극이 발생하고 새로운 업무에 즉각 대처하기 어려운 구조였다.

[그림 4] 중앙도서관 조직도(2020년 2월)



중앙도서관의 총 인원은 132명으로 중앙도서관 79명, 분관 16명, 시설관리직 37명이지만 이를 통솔하는 과(팀)는 3개에 불과하였다. 특히 수서정리과, 정보관리과 2개과는 각 소속 인원이 30명을 넘어([표 2~3] 참조) 부서장의 적정한 관리 범위를 초과하고 있었다. 대학본부의 경우 각 과(팀) 소속 인원이 15~20명으로 도서관은 본부 평균대비 2배에 해당하는 인력을 1개 과에서 운영하고 있었다.

이에 중앙도서관의 운영 효율화를 위해 당시의 2과 1팀 체제를 3과 1팀 체제로 확대하는 조직 개편안을 수립하였다. 학술정보서비스과를 신설하고, 수서정리과는 학술정보개발과로, 정보관리과는 학술정보운영과로 과명칭 변경을 추진하였다. 그리고 2과 산하의 자체 5팀 12실은 해체하여 관련 업무별로 통폐합하기로 하였다.

[표 2] 직렬/직급별 과(팀) 인원 구성(2020년 2월)

구 분		중 앙																		계
		수서정리과						정보관리과						행정지원팀						
직렬	직급	3	4	5	6	7	8	3	4	5	6	7	8	3	4	5	6	7	8	
법 인 직 원	사 서	1	1	7	8	5	8	1	3	7	8	1	9	·	·	1	·	·	·	60
	행 정	·	·	·	·	·	·	·	·	1	·	·	·	·	1	1	·	1	·	4
	전 산	·	·	·	·	·	·	·	·	1	·	·	·	·	·	·	·	·	·	1
	공업시설	·	·	·	·	·	·	·	·	·	·	·	1	·	·	2	1	·	·	4
	학예연구사	·	·	·	·	·	·	·	·	·	1	·	·	·	·	·	·	·	·	1
무기계약직 (기간제 포함)		·	·	·	·	·	·	·	·	·	·	·	6	·	·	·	·	·	3	9
계		1	1	7	8	5	8	1	3	10	8	1	16	0	1	4	1	1	3	79
9개 분관																				
구분		사회과학		경영학		농학		수의학		음악		의학		국제학		치의학		법학		계
인원		2		1		2		1		1		3		1		1		4		16

\* 휴직자 4명, 지원근무 2명 제외, 기간제 및 무기계약직 9명 포함, 시설관리직 37명 제외

[표 3] 과(팀)별 조직 및 실 인원 구성(2020년 2월)

법정 조직	비 법정 조직		인원(명)	비 고
	팀 명	실 명		
수서정리과	학술정보개발팀	학술정보개발실	9	과장 1 팀장 1
		연속간행물수서실	4	
		기증교환실	4	
	학술연구지원팀	학술연구지원실	7	
		학술연구성과관리실	4	
	소 계		28	2
30				
정보관리과	학술정보운영팀	단행본자료실	8	과장 1 팀장 3
		연속간행물자료실	3	
		고문헌자료실	5	
	학술정보서비스팀	대출·상호대차실	7	
		기획홍보실	3	
	디지털도서관팀	디지털서비스실	7	
		멀티미디어실	2	
	소 계		35	4
39				
행정지원팀	기획, 회계사무, 시설, 비서 등		9	팀장 1
합 계			79	

중앙도서관의 법제화된 조직 개편을 위해서는 본교 사무분장 규정의 개정이 선행되어야 한다. 2020년까지 중앙도서관 2과 1팀의 업무분장은 「서울대학교 직제 및 사무분장에 관한 규정」 제50조에 따라 [표 4]와 같았다. 도서관은 기존 2과 1팀의 업무를 조정하여 3과 1팀으로 개편하기 위해 「서울대학교 직제 및 사무분장에 관한 규정」 개정을 추진하였다.

개정안에서는 중앙도서관 조직에 학술정보개발과, 학술정보운영과, 학술정보서비스과를 명시하고 각 과의 담당 업무를 정의하였다. 학술정보서비스과는 업무 기능을 재구조화하여 신설하였고, 행정지원팀의 소관 업무 중 도서관 통계 업무를 학술정보개발과로 이관하였다. 이는 정보환경 변화에 따른 유연한 조직과 인력 운용으로 도서관 이용자 서비스 확대와 질적 운영을 도모하기 위함이었다.

[표 4] 중앙도서관 과(팀) 업무분장(2020년 2월)

구 분	업 무
수서정리과	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 도서관 자료 확충 기본계획 수립</li> <li>2. 자료의 선정 및 가격 조사</li> <li>3. 자료의 구입 요구 및 검수</li> <li>4. 자료의 기증 및 교환</li> <li>5. 학과전담 연구지원</li> <li>6. 학내간행물의 납본</li> <li>7. 자료의 등록 및 조직</li> <li>8. 자료의 폐기 및 제적</li> <li>9. 장서통계 유지 및 관리</li> </ol>
정보관리과	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 자료의 열람·대출·보존 및 복원</li> <li>2. 서고(보존도서관 포함) 및 자료실 운영</li> <li>3. 연속간행물 등록·조직 및 운영</li> <li>4. 학술정보서비스</li> <li>5. 상호대차</li> <li>6. 자료의 복사 지원</li> <li>7. 회원제 운영</li> <li>8. 자료의 전시</li> <li>9. 각종 통계 관리</li> <li>10. 학술정보시스템 운영</li> <li>11. 전자도서관 운영 및 콘텐츠 구축</li> <li>12. 전산장비 운영</li> <li>13. 기획, 홍보, 기금모금 및 대외협력에 관한 사항</li> <li>14. 학과 및 연구소 자료실 이용 지원</li> </ol>
행정지원팀	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 관인관수</li> <li>2. 직원 인사 및 복무 관리</li> <li>3. 보안 업무</li> <li>4. 문서 및 사무관리</li> <li>5. 물품관리</li> <li>6. 세출예산관리</li> <li>7. 제 규정 관련 업무</li> <li>8. 중앙도서관운영위원회 운영</li> <li>9. 일반열람실 운영 및 도서관 출입자 관리</li> <li>10. 도서관 통계</li> <li>11. 분관 관리 및 지원에 관한 사항</li> <li>12. 시설 관리 및 이용 환경 개선</li> <li>13. 공익근무요원 관리</li> <li>14. 그 밖에 중앙도서관 내에서 다른 과·팀의 소관에 속하지 않는 사항</li> </ol>

사무분장 규정 개정을 위해 본부 각 위원회의 심의 절차를 거쳤으며 그 경과를 정리하면 [표 5]와 같다.



[표 5] 「서울대학교 직제 및 사무분장에 관한 규정」 일부개정 추진경과

일정	추진 경과
2020. 9. 7.(월)	월요간담회 보고
2020. 9. 8.(화)	확대간부회의 심의 <span style="float: right;">【심의결과】원안 심의</span>
2020. 9. 8.(화) ~ 9. 15.(화)	학내 의견수렴 <span style="float: right;">‘노동조합 의견서’ 제출</span>
2020. 9. 22.(화)	규정심의소위원회 심의 <span style="float: right;">【심의결과】조건부 심의 ※ 중앙도서관 의견서 포함</span>
2020. 9. 25.(금)	‘노동조합 의견에 대한 중앙도서관 의견서’ 제출
2020. 9. 28.(월)	규정심의위원회 심의 <span style="float: right;">【심의결과】조건부 심의 ※ 노동조합 의견서 포함</span>
2020. 10. 14.(수)	‘중앙도서관 의견서 검토’ 노동조합 의견서 제출 “의견 없음”으로 회신
2020. 10. 28.(수)	규정심의위원회 (재)심의
2020. 11. 10.(화)	학사위원회 심의
2020. 11. 26.(목)	평의원회 심의
2020. 12. 11.(금)	공포
2021. 1. 1.(금)	시행

조직 개편을 위한 규정 개정 추진에는 도서관 인력 6명(행정 2명, 전산 1명, 사서 3명)을 조정하는 인력 운영 방안도 포함되었다. 본부 심의 과정 중 이에 대한 의견을 본교 노동조합에서 제출하였다. 노동조합에서는 조직 개편의 취지가 새로운 서비스 요구에 대한 신속한 대처인데 중앙도서관 법인직원을 6% 감원(행정 2명, 전산 1명, 사서 3명)하는 것은 그에 부합하지 않으며, 직원 수의 축소에 따른 실무 직원의 업무 가중과 근로 조건 저하의 우려가 있고, 사서 3명의 감원은 도서관 직원 입장에서 ‘구조 조정’에 해당하므로 조정에 따른 업무 분장과 보완 방안이 충분히 논의되고 공감대가 형성되어야 한다는 의견을 제출하였다.

중앙도서관은 이에 다시 직원들과 정확한 정보 공유 및 의견 청취를 위한 자리를 마련하였고, 조직 개편의 취지와 방안을 상세하게 설명하여 직원들의 공감과 동의를 얻었다. 직원들은 조직 개편을 통해 1개 과를 신설하여 과별로 적정 인원을 배치하고 실을 업무 중심별로 통폐합하여 인력 운용의 효율을 높이는 것에 모두 찬성하였다. 노동조합에서 주장한 상위 직급 감축, 업무 증가 등에 대한 실무 직원들의 불만과 이의 제기는 인사 체계 등에 대한 이해 부족에서 비롯되었던 것으로, 최종적으로는 선임행정관 1명 증가에 따라 하위 직급의 승진 기회 확대와 승진 적체로 인한 직원들의 불만이 해결될 것이라는 점에 모두 적극 동의하였다. 또한 중복 업무 최소화과 관련 업무 연계 활성화, 단순 반복성 업무 경감을 통해 개인의 업무 부담을 줄여 고도화된 서비스 제공에 집중하겠다는 계획에도 찬성하였다.

위 내용을 정리하여 중앙도서관 의견서로 제출하였다. 이 의견서를 검토한 노동조합에서는 10월 14일 ‘현재의 직원 전체 인사 운영 현황을 기준으로 감원이 없다’는 전제하에 “의견 없음”으로 회신하였다. 법학연구소에 요청한 자문 결과 회신도 “검토한 결과 개정 내용이 상위 법령과 학칙, 관계 법령과 규칙 및 법령 입안·심사 기준 등에 저촉되어서 위법하거나 부당하다고 보이지는 않습니다”와 같았다.

종합적인 학내 의견 수렴을 통해 중앙도서관 조직 개편안은 규정심의위원회 재심의를 거쳐 학사위원회, 평의원회의 심의에서 모두 원안대로 통과되었으며 2020년 12월 11일 「서울대학교 직제 및 사무분장에 관한 규

정」 일부개정규정(서울대학교 규칙 제2269호)이 공포되었다. 규정 공포에 따른 조직의 시스템 정비와 직원 발령 등의 제반 사항에 대한 준비 기간이 필요하여 시행일은 2021년 1월 1일로 하였다. 규정 개정 내용은 다음과 같다.

### 「서울대학교 직제 및 사무분장에 관한 규정」 일부개정규정 (2020. 12. 11.)

제50조제1항 중 “수서정리과, 정보관리과”를 “학술정보개발과, 학술정보운영과, 학술정보서비스과”로 하고, 같은 조 제2항 및 제3항을 각각 다음과 같이 하고,

② 학술정보개발과장은 다음 각 호의 사항을 담당한다.

1. 도서관 자료 확충 기본계획 수립
2. 자료의 선정 및 가격 조사
3. 자료의 구입 요구 및 검수
4. 자료의 기증 및 교환
5. 학내간행물의 납본
6. 자료의 등록 및 조직
7. 자료의 제적 처리
8. 도서관 업무 기획, 평가 관리
9. 도서관 통계 및 대외협력 업무

③ 학술정보운영과장은 다음 각 호의 사항을 담당한다.

1. 자료의 열람, 보존 및 복원
2. 서고 및 자료실 운영
3. 보존도서관 운영
4. 연속간행물 등록·조직 및 운영
5. 멀티미디어 자료 운영
6. 학술정보시스템 운영
7. 디지털 콘텐츠 구축 및 운영
8. 전산장비 운영

같은 조 제4항을 제5항으로 하고, 같은 조 같은 항 제10호를 삭제하고, 같은 조 같은 항 제11호부터 제14호까지를 각각 제10호부터 제13호까지로 하며, 같은 조에 제4항을 다음과 같이 신설한다.

④ 학술정보서비스과장은 다음 각 호의 사항을 담당한다.

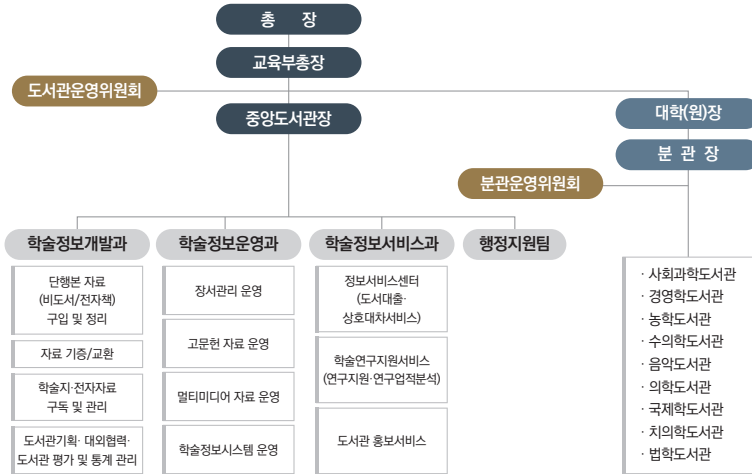
1. 학술연구지원서비스
2. 연구업적 분석 지원 서비스
3. 정보서비스센터 운영
4. 자료 대출 및 상호대차 서비스
5. 회원제 운영
6. 도서관 홍보
7. 전시, 음악회 등 문화 행사
8. 도서관 발전기금 모금

부 칙 〈제2269호, 2020. 12. 11.〉

이 규정은 2021년 1월 1일부터 시행한다.

2021년 1월 시행된 「서울대학교 직제 및 사무분장에 관한 규정」에 따라 개편된 중앙도서관의 조직도는 [그림 5]와 같으며, 각 과(팀)의 역할은 [표 6]과 같다.

[그림 5] 중앙도서관 조직도(2021년 1월)



[표 6] 중앙도서관 과(팀)별 역할(2021년 1월)

구분	역할
학술정보개발과	도서관 자료 확충 기본계획 수립, 자료의 구입 및 검수, 자료의 기증 및 교환 업무 수행, 도서관 업무 기획 및 평가관리
학술정보운영과	서고 및 자료실 운영, 학술정보시스템 자원관리(학술정보시스템 Alma, 자료통합검색 시스템 Primo 등)
학술정보서비스과	연구업적 분석지원 및 주요 분야별 연구동향 분석 등 학술연구 지원, 자료 이용 등 종합적 안내 서비스
행정지원팀	회계 집행 및 시설물 관리 등 중앙도서관 행정지원

1961년부터 2021년까지 중앙도서관 직제 변화의 요지<sup>3)</sup>를 정리하면 [표 7]과 같다.

[표 7] 서울대학교 중앙도서관 직제 연혁 요지(1961년~2021년)

일 자	과 수	직 제 요 지	관 련 법 규
1961. 5. 4.	3과	• 서무과·사서과·열람과 설치(직제신설) • 서무과장 행정사무관, 기타과장 사서관	국립학교설치령 (국무원령 254호)
1965. 7. 9.	4과	• 조사과 신설: 과장은 교수직 겸보 • 서무과장 행정사무관, 사서과장·열람과장은 사서관 또는 사서관보	국립학교설치령 (대통령령 2171호)
1975. 2. 28.	4과1실	• 규장각도서관리실 신설(실장 교수직겸보) • 수서과·정리과·열람과·참고서지과로 개편 • 각 과장은 서기관으로 보함.	서울대설치령 (대통령령 7565호)
1985. 7. 5.		• 각 과장은 서기관 또는 사서관(4급)으로 보함.	서울대설치령 (대통령령 11721호)

3) 「서울대학교 도서관 70년사」, p.295 수정 보완

일 자	과 수	직 제 요 지	관 련 법 규
1992. 3. 6.	4과	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 규장각도서관리실 폐지</li> <li>• 수서정리과·도서운용과·정보관리과·서무과로 개편</li> <li>• 수서정리과장·도서운용과장·정보관리과장은 서기관 또는 사서서기관으로 보하고 서무과장은 서기관으로 보함.</li> </ul>	서울대설치령 (대통령령 13605호)
2001. 1. 29.	3과	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 수서정리과·정보관리과·정보운용과를 두며, 각 과장은 서기관 또는 사서서기관으로 보함.</li> </ul>	서울대설치령 (대통령령 17115호)
2001. 8. 31.	2과1팀	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 수서정리과·정보관리과·행정지원팀을 두고, 각 과장은 부이사관·서기관 또는 사서서기관으로 보하고 팀장은 서기관 또는 교육행정사무관으로 보함.</li> </ul>	서울대학칙 (서울대규칙 1197호)
2021. 1. 1.	3과1팀	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 수서정리과를 학술정보개발과로, 정보관리과를 학술정보운영과로 과 명칭을 변경하고, 학술정보서비스과를 신설하여 3과 1팀으로 개편</li> </ul>	서울대학칙 (서울대규칙 2269호)

## 나. 조직 개편에 따른 인력 변화

중앙도서관은 3과 1팀으로의 조직 개편을 통해 과별 적정 인원을 균등 배치하고 실을 업무 중심별로 통폐합하여 인력 활용을 최대화함으로써 교수, 학생, 연구자에 대한 서비스 품질을 향상시킬 수 있는 기반을 구축하였다.

3개 과 모두 각 과별 과장 1명 행정관 2명 체제를 갖추게 되었으며, 사서 3급 선임행정관 1명은 기존에 확보된 정원을 활용하는 것으로 하였다. 2020년 당시 분관에 배치한 4급 행정관 2명(법학도서관, 의학도서관)을 복귀시키고, 본관 5급 담당관 1명을 분관에 재배치하여 기존 인력을 최대한 활용하기로 하였다. 또한 기존 비법정 체제의 5팀 12실을 해체함에 따라 직위 명칭도 본부와 동일하게 적용하여 팀장은 행정관으로, 실장은 주임으로 칭하게 하였다.

업무 분장에 있어서도 3개 과는 행정관을 중심으로 역동적인 조직 운영을 하도록 하였으며, 특히 주임에게 중요도에 따른 비중 있는 단위업무를 분장하고 결재선을 유지하여 보다 능동적인 업무를 수행할 수 있게 하였다. 또한 하위 직급의 업무 집중 방지를 위해 일부 부서를 통합하고 행정관, 담당관의 업무를 조정하기로 하였다. 육아휴직자의 대체 인력에 대한 본부 지원 요청 역시 적극 추진하기로 하였다.

이 과정에서 부서별 업무 재배치를 통해 인력의 규모를 조정하여 행정 효율화를 도모하였다. 중앙도서관 법 인직원의 6%에 해당하는 6명(행정 2, 전산 1, 사서 3)을 조정하되, 2022년까지 신규 채용 인원내 퇴직 인원을 포함하지 않는 방식으로 2개 년에 걸쳐 시행하기로 하였다. 행정직 2명은 2019년 12월 의원면직자와 2020년 12월 퇴직 예정자를 대상으로 했으며, 전산직 1명은 2021년 정보화본부로의 진출 예정자로, 사서직 3명은 2020년 1월 의원면직자 1명과 연말 퇴직예정자 2명으로 하였다.

조직 개편 후 2021년 1월 1일자 중앙도서관의 부서별 업무 구분과 인원 구성은 [표 8]과 같다.

[표 8] 중앙도서관 부서별 업무 구분 및 인원 구성(2021년 1월)

부서명	행정관	업무 구분	인원(명)
학술정보 개발과 (과장 1)	행정관 1	단행본 구입 정리	9
		자료 기증교환	4
	행정관 1	학술지 및 전자자료 구독관리	4
		도서관 기획, 평가관리, 대외협력	1
	소 계		
학술정보 운영과 (과장 1)	행정관 1	단행본 및 연속간행물 자료 운영	9
		고문헌자료 운영	5
	행정관 1	멀티미디어 자료 운영	2
		학술정보시스템 및 디지털콘텐츠 운영	6
	소 계		
학술정보 서비스과 (과장 0)	행정관 1	학술연구지원 및 연구업적분석지원 서비스	10
	행정관 1	정보서비스센터(도서대출 · 상호대차서비스)	7
		도서관 홍보 서비스	2
	소 계		
행정지원팀 (팀장 1)		회계사무, 시설, 부속실 및 최고위과정 운영	8
	소 계		9
합 계			76

#### 4. 성과와 향후 과제

소장 자료 관리 중심의 전통적 도서관 업무는 인터넷과 컴퓨터의 발전으로 정보자료 접근 강화와 디지털화 추진 등 새로운 환경에 발맞춰 영역을 확장하였다. 또한 기술의 발달에 따른 도서관 자동화는 단순 반복적인 업무를 줄이고 보다 창조적인 서비스를 창출할 수 있는 기회를 만들었으며, 이후 웹과 디지털 도서관을 중심으로 한 콘텐츠 기반 이용자 서비스의 중요성 등이 대두되며 도서관 조직도 시대의 흐름에 맞춰 계속 진화하였다.

서울대학교 중앙도서관도 급속하게 변화하는 대학 사회와 이용자의 요구에 보다 능동적으로 대처하기 위해 20년간의 숙원 사업이었던 조직 개편을 완수하였다. 이를 통해 조직 구조의 효율성과 역동성이 향상되었다. 3과 1팀 체제와 적정한 인력 배치, 업무 중심의 조직 구조 재편은 도서관이 당면한 과제들을 합리적으로 해결할 수 있는 인력 운영의 기반이 되는 한편, 4차 산업 혁명 시대에 요구되는 다양한 역량을 수용할 수 있는 유연한 조직 체계가 될 것이다.

한편 이번 조직 개편은 중앙도서관 인력 조정을 바탕으로 한 인력 운용의 효율성 제고에도 중점을 두었기에 향후 신규 직원 채용 시 이 점을 특히 감안해야 할 것이다. 당장 2022년 신규 직원 채용에 있어 2021년 1월 전산직 직원의 전보로 도서관 서버와 전산 장비, 학술정보시스템 운영 등을 위한 전산 사서가 필요하며, 다양한 학문 분야의 주제 전문 서비스를 강화하기 위해 문헌정보학 이외의 인문학, 사회과학, 자연과학, 공학 등

을 전공한 복수 전공자 등을 채용하여 보다 전문성을 갖춘 도서관 인력을 확보해야 할 것이다. 이에 더해 중앙도서관은 멀티미디어 제작·운용 전문가, 데이터 분석가, 학예연구사, 도서관 관련 법 전문가 등의 다양한 인력을 확충할 수 있도록 지속적으로 노력해야 할 것이다.

시대 변화에 따라 사서에게 요구되는 역량과 역할은 다각적으로 빠르게 변화하고 있다. 그동안 서울대학교 중앙도서관은 대학 구성원의 연구·학습을 지원하고 선도적인 대학도서관이 되기 위해 새로운 이용자 맞춤형 서비스를 도입·개발하여 제공해 왔다. 앞으로도 중앙도서관은 4차 산업 혁명, 미래 도서관 등 급변하는 환경에 보다 민첩하게 대응하고 더 나아가 미래 기술을 도서관에서 활용할 수 있도록 직원들의 역량 개발에 더욱 힘써야 할 것이며, 직원도 개인의 역량 개발을 위해 절차탁마의 자세로 노력해야 할 것이다.

#### 참고문헌

- [1] 서울대학교 중앙도서관. 2017. 「서울대학교 도서관 70년사 : 1946-2016」. 서울 : 서울대학교 중앙도서관.